



TECNOLOGICO UNIVERSITARIO DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

3079-02

"ELABORACION DEL MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS DE UNA EMPRESA PRIVADA
DEL SECTOR COMERCIAL, ENFOCADO EN EL
AREA DE COMPRAS"

T E S I S

PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

ROSALIA MARIANA ESPARZA LECONA

ASESOR DE TESIS: L.A. ARNULFO
VEGA VAZQUEZ

MEXICO D.F.
2010



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A **Dios**; por haberme dado fortaleza y salud para cumplir esta meta.

A mi hija **María**, que aun no la tengo en mis brazos, pero esta en mi vientre, y ella fue mi impulso para concluir con esta meta.

A mis padres **Cecilia** y **Rosalío**, por estar siempre a mi lado, dándome las fuerzas necesarias para concluir cualquier meta que me propusiera, por sus consejos, amor. Y darme el mejor regalo "El de la vida "

A mi abuelita **María Elena**, por su amor, comprensión y apoyo que siempre me ha brindado.

A mi tía **Luz María**, que siempre ha sido una segunda madre para mí, por su apoyo incondicional y amor que siempre me ha dado.

A mis hermanos **Rodrigo, Alberto, Alejandro** por haberme dar su apoyo y en especial **Angélica** que es más que una hermana por sus consejos, amor y apoyo que he tenido hasta el día de hoy, dándome fuerzas para poder concluir con esta meta.

Al profesor **Víctor Manuel Díaz** por haberme dado su amistad, conocimientos los cuales me sirvieron para poder llegar a ser una profesionista, se que desde el cielo me sigue dando fuerzas necesarias y me sigue apoyando como lo hacia cuando estaba él aquí.

A mis compañeros de generación, **Juan Carlos** y en especial **Aída Salas Granados** que siempre me ha demostrado ser una gran mujer y amiga, le doy gracias a dios por haberla puesto en mi camino ya que fue un gran apoyo para poder concluir con esta meta, que dios te bendiga.

A mis amigos: **Mauricio, Diana, Jacqueline**, por que con ellos comencé hacer realidad este sueño de terminar una licenciatura y siempre me apoyaron para poder terminarla.

Al **Lic. Arnulfo Vega Vázquez** por haberme apoyado a concluir con esta meta, por sus conocimientos que siempre me ha dado. Muchas gracias

"ELABORACIÓN DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE UNA EMPRESA PRIVADA DEL SECTOR COMERCIAL, ENFOCADO EN EL ÁREA DE COMPRAS"

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

GENERALIDADES	PAG
1.1. Definición de empresa-----	2
1.2. ¿Cómo se clasifican las empresas?-----	3
1.2.1. Características del sector comercial-----	9
1.3. Importancia del manual e instructivo en la organización-----	9
1.3.1. Definición de manual e instructivo-----	10
1.3.2. Concepto de Organización y procedimiento-----	10
1.3.3. Tipos de manuales-----	11
1.3.4. Herramientas auxiliares en la elaboración de un manual o instructivo: diagrama de flujo, de procesos, hombre-máquina, otros-----	13
1.4. Historia de la empresa comercializadora de equipo de cómputo-----	16
1.4.1. Misión y visión-----	16
1.4.2. Organigrama-----	17
1.4.3. Áreas Funcionales-----	17
1.4.3.1. Departamento de compras-----	24
1.5. Reingeniería de los procesos-----	24
1.6. Situaciones que dan Origen a una compra-----	25
1.6.1 Marco legal-----	25

CAPÍTULO II

EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

2.1. Concepto-----	26
2.2. Identificación-----	27
2.3. Índice o Contenido-----	28
2.4. Introducción-----	30
2.5. Objetivo de los procedimientos-----	30
2.6. Responsabilidades-----	31
2.7. Políticas-----	31
2.8. Concepto-----	31
2.9. Procedimientos-----	32
2.10. Formularios o impresos-----	35
2.11. Glosario de Términos-----	35

CAPÍTULO III

EL ÁREA DE COMPRAS EN LA EMPRESA

3.1. Principios básicos de compras-----	36
3.1.1. Calidad -----	36
3.1.2. Cantidad-----	38
3.1.3. Precio Exacto-----	41
3.1.4. Financiamiento-----	43
3.1.5. Servicio-----	43
3.2. Organización y Objetivos del Departamento de Compras-----	43
3.2.1. Conceptualización del Departamento de compras-----	43
3.2.2. Organización-----	44
3.2.3. Jerarquización-----	45
3.2.4. Responsabilidades-----	46
3.2.5. Objetivos -----	47
3.2.6. Actividades-----	48
3.3. Elementos de la compra-----	48
3.4. Requisición-----	50
3.5. Cotización y su Análisis-----	54
3.6. El pedido u Orden de Compra-----	58
3.7. Seguimiento de las órdenes de compra-----	61
3.8. Terminación de la compra o abastecimiento-----	63

CAPÍTULO IV

CASO PRÁCTICO

El manual de procedimientos en el área de compras de una empresa
comercializadora de equipo de cómputo

4.1. Portada o carátula-----	64
4.2. Identificación-----	64
4.3. Índice o Contenido-----	64
4.4. Introducción-----	64
4.5. Objetivo de los procedimientos-----	65
4.6. Responsabilidades-----	65
4.7. Políticas-----	65
4.8. Concepto-----	65
4.9. Procedimientos (Descripción de las operaciones)-----	65
4.10 Formularios o impresos-----	71
4.11 Glosario de Términos-----	71
Conclusiones-----	73
Bibliografía-----	75

INTRODUCCIÓN

En la elaboración de la tesis llamada "Elaboración del manual de procedimientos de una empresa privada del sector comercial, enfocado en área de compras" destacaremos, cuatro capítulos.

Capítulo I Generalidades.

Donde platicaremos definiciones concretas de una empresa, características del sector comercial, la importancia que tiene el manual en una organización, los tipos de manuales que existen, una breve historia de la misión y visión de una empresa comercializadora de equipo de computo, su organigrama y que es lo que da origen a una compra.

Capítulo II El Manual de procedimientos.

Aquí destacaremos los procesos que tiene el manual de procedimientos y sus conceptos, como concepto, identificación, índice, introducción, objetivos, responsables, políticas, procedimientos formularios.

Capítulo III El área de compras en la empresa

En este capítulo, hablaremos los principios básicos de una compra, como son la calidad, cantidad, precio exacto, financiamiento y servicio, sus objetivos, los elementos de la compra, formatos que se necesitan como la requisición, cotización, y pedido del cliente.

Capítulo IV Caso práctico

Aquí ya desarrollaremos el manual de procedimientos de una empresa, enfocado en al área de compras.

CAPÍTULO I GENERALIDADES

1.1 Definición de empresa

Es la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción, representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las más productivas de los sectores económicos.¹

Trata de obtener utilidades vendiendo productos que satisfagan las necesidades de las personas. Los resultados de sus actividades son Productos con características tangibles e intangibles que brindan satisfacción y beneficios. Al adquirir un producto, se compran los beneficios y la satisfacción que se espera obtener de él. ²

Conjunto de elementos humanos, técnicos, materiales, financieros y capital, cuyo objetivo natural y principal es la prestación de servicios a la comunidad o la obtención de lucro, coordinadas por una autoridad encargada de tomar decisiones acertadas para el logro de objetivos. ³

Unidad económica productiva conformada por recursos humanos, materiales (factores de la producción) y técnicos que interactúan con los procesos productivos, relaciones humanas y relaciones técnicas y sociales de producción, con el objetivo de transformar insumos en bienes y servicios destinados al intercambio con otras unidades económicas. ⁴

Unidad básica de producción (célula del sistema económico) encargada de realizar actividades económicas que permitan satisfacer necesidades humanas.

Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva) para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarles seguridad y prosperidad a los empleados.

1 MÉNDEZ Morales, José y otros. Dinámica social de las organizaciones, México (3ª.ed) McGraw-Hill Interamericana, 1993, p.16

2 O.C. FERREL, GEOFFREY HIRT, M.ADRIAENSÉNS, Introducción a los negocios en un mundo cambiante 4 edición McGraw-Hill Pag.4

3 Sergio Hernández y Rodríguez Administración, Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia McGraw-Hill,2004 Pag. 14

4 Organización de Empresas, Análisis, diseño y estructura, Enrique Benjamín Franklin,2004

1.2 ¿Cómo se clasifican las empresas?

a) Por su tamaño

Se presenta una clasificación de las empresas de acuerdo a varios criterios, el primero de ellos es según su tamaño, que clasifica a las empresas en: microempresas, pequeñas empresas, medianas empresas y grandes empresas. Existen varios elementos que permiten clasificar a las empresas de acuerdo a su tamaño; entre éstos destacan:

- Magnitud de sus recursos económicos principalmente capital y mano de obra
- Volumen de ventas anuales
- Área de operaciones de la empresa que puede ser local, regional, nacional e internacional

Estos criterios al adaptarse y aplicarse a un país, deben irse modificando de acuerdo a las circunstancias económicas, entre las que sobresalen el movimiento de precios, lo que hace que se modifiquen anualmente el monto de ventas como criterio para definir el tamaño.

- Microempresa: empresa que ocupan hasta 15 personas y realizan ventas anuales hasta de 80 millones de pesos
- Pequeña empresa: empresa que ocupa de 16 a 100 personas y realiza ventas hasta de mil millones de pesos por año
- Mediana empresa: empresa que ocupa de 101 a 250 personas con ventas hasta 2000 millones de pesos al año
- Gran empresa: empresa que ocupa más de 250 trabajadores y tienen ventas superiores a los 2000 millones de pesos anuales

CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS EN MÉXICO SEGÚN SU TAMAÑO (número de empleados)

TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Microempresa	0-30	0-5	0-20
Pequeña Empresa	31-100	6-20	21-50
Mediana Empresa	101-500	21-100	51-100
Gran Empresa	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

FUENTE: Economía y la empresa, Segunda Edición José Silvestre Méndez Morales, Editorial McGraw Hill Pag.47

Algunas características generales que comparten las microempresas son:

- Su organización es de tipo familiar
- El dueño es quien proporciona el capital
- Es dirigida y organizada por el propio dueño
- Generalmente su administración es empírica
- Su número de trabajadores es muy bajo y muchas veces está integrado por los propios familiares del dueño

Algunas características importantes de las pequeñas empresas y medianas empresas

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad
- Utiliza más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en la trabajo que en el capital
- Dominan a bastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional
- Esta en proceso de crecimiento, la pequeña tiene que ser mediana y esta aspira hacer grande
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del estado que les da un trato privilegiado dependiendo de sus venta y utilidades

Las grandes empresas, como su nombre lo indica, participan de máximas características en relación con las empresas de su ramo o giro; algunas de las principales características de estas empresas son:

- El capital es aportado por varios socios que se organizan en sociedades de diverso tipo
- Forman parte de grandes consorcios o cadenas que monopolizan o participan en forma mayoritaria de la producción o comercialización de determinados productos
- Cuentan con grandes recursos de capital que les permite estar a la vanguardia en la tecnología y automatización de sus procesos productivos
- Relativamente cuentan con mucho personal que pasa de 250 trabajadores y algunas veces se llegan a contar por miles
- Llevan una administración científica; es decir, encargan a profesionistas egresados de las universidades la organización y dirección de la empresa

b) Por su tamaño

Es de acuerdo al origen de las empresas, las cuales pueden ser nacional, extranjera o mixta

Las empresas nacionales son aquellas que se forman por iniciativas y con aportación de capitales de los residentes del país; es decir, los nativos de la nación que cuentan con recursos y poseen espíritu empresarial, forman empresas que se dedica a alguna de la producción o de la distribución de bienes y servicios.

Los empresarios nacionales o la clase empresarial, se asocian con el objeto de organizar y dirigir, controlar y poner en marcha empresas de diverso giro que les permitan obtener ganancias por la aportación de sus capitales

Las empresas extranjeras operan en el país, aunque sus capitales no son aportados por los nacionales, si no por los extranjeros. Generalmente la forma de presentación se realiza a través de la inversión extranjera directa, estableciendo filiales en los países en que se desea participar. La empresa matriz que se encuentra en un país que por lo general es desarrollado e industrializado, desea expandir sus actividades a otros países con el objeto de aumentar su tasa de ganancia, para lo cual realiza o coloca inversiones de dichos países y forma empresas con filiales de las matrices.

A las empresas extranjeras también se les llama transnacionales, nombre que se ha popularizado y generalizado; en el cual explica con precisión que son empresas que se localizan más allá de las fronteras de una nación.

Las empresas multinacionales, las cuales difieren de las transnacionales, ya que se establecen para operar un segmento o parte del mercado mundial para beneficios de los países participantes. Se forman con un capital público de varios países y se dedica a un giro o actividad que beneficie a los países participantes.

c) Por su aportación de Capital

Otro criterio importante en la clasificación de empresas, es la que se refiere al origen o aportación del capital, según la cual, se encuentran tres tipos de empresas: privadas, públicas y mixtas.

La empresa privada es una organización económica que representa a: La base del capitalismo y se forma con aportaciones privadas de capital. Sus principales características son:

- Los particulares invierten capital con el fin de obtener ganancias
- La toma de decisiones se realiza según el objeto de la ganancia, considerando los riesgos y el mercado al cual se dirige la producción
- Los empresarios deben evaluar la competencia y realizar lo prioritario de acuerdo al principio de racionalidad económica
- Los medios de producción pertenecen a los empresarios capitalistas
- Se contratan obreros a los cuales se les paga un salario

Una de las características principales del sistema capitalista es la propiedad privada sobre los medios de producción, los empresarios particulares son los dueños del capital, por lo que pueden organizar y dirigir empresas mediante la compra de medios de producción y contratada fuerza de trabajo

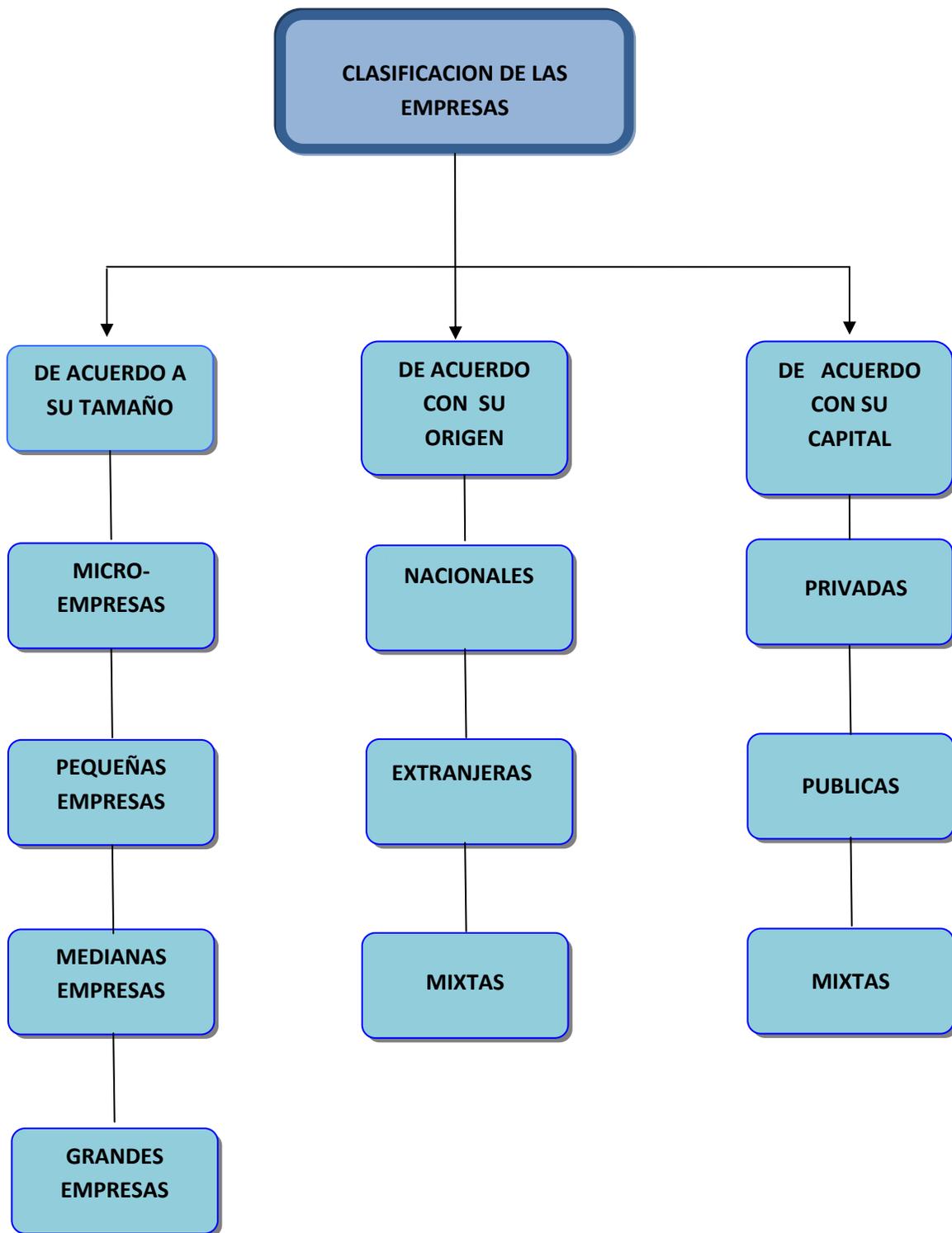
La empresa pública es una organización económica que: se forma con la aportación de capitales públicos o estatales debido a la necesidad de inversión del Estado en la economía, con el objeto de cubrir actividades o áreas en las cuales los particulares no están interesados en participar por que no se obtienen ganancias.

El Estado crea empresas con el fin de satisfacer necesidades sociales e impulsar el desarrollo socioeconómico. Algunas de las características de la empresa son:

- El Estado invierte capital con el fin de satisfacer necesidades sociales
- La finalidad de las empresas no es obtener ganancias sino satisfacer necesidades sociales, aunque no deben perder de vista el principio de racionalidad económica
- Muchas de estas empresas no tienen competencia, por lo cual forman verdaderos monopolios
- Se ubican principalmente en el sector de servicios, especialmente en la infraestructura económica
- El Estado toma las decisiones económicas volviéndose un auténtico empresario
- Contratan obreros asalariados a quienes se les paga salarios

Las empresas mixtas son aquellas que se forman con la fusión del capital público y privado, la forma de asociación puede ser muy diversa, en algunos casos el capital público puede ser mayoritario, en otros puede ser el capital privado el mayoritario, asimismo, la proporción en que se combinen los capitales puede ser muy diversa.

En el caso mexicano, un ejemplo importante son los bancos nacionalizados en los que el 64% del capital pertenecía al Estado y el 36% a las particulares.



1.2.1 Características del sector comercial

Se denomina comercio a la actividad socioeconómica consistente en la compra y venta de bienes y servicios, sea para su uso, para su venta o para su transformación. Es el cambio o transacción de algo a cambio de otra cosa de igual valor.

Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados.

Pueden clasificarse en:

MAYORISTAS: Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.

MINORISTA O DETALLISTA: Las que venden productos al "menudeo" o en pequeñas cantidades, al consumidor.

COMISIONISTA: Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión

1.3 Importancia del manual e instructivo en la organización

La necesidad de contar con manuales en las organizaciones es imperativa debido a la complejidad de sus estructuras, volumen de sus operaciones, recursos que se les asignan, demanda de productos y/o servicios por parte de los clientes o usuarios, así como la adopción de tecnología avanzada para atender en forma adecuada la dinámica organizacional.

Estas circunstancias hacen imprescindibles el uso de instrumentos que apoyen la atención del que hacer cotidiano, ya que en ellos se consignan, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administración eficientes.

Asimismo, se abordan los aspectos metodológicos básicos para su diseño, elaboración, presentación, aprobación, manejo, revisión y actualización permanentes.

Es conveniente anotar que no se pretende abarcar toda la gama de posibilidades existentes para su formulación. Antes bien, se propone aportar elementos de juicio que puedan ser verdaderamente útiles a toda persona o instancia encargada de realizar y aplicar un manual en la organización.

1.3.1 Definición de manual e instructivo

Son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en formas ordenadas y sistemáticas, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos) así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas ⁵

Es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. ⁶

1.3.2 Concepto de Organización y procedimiento

Organización

Es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. ⁷

Es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de empresa. ⁸

Procedimiento

Es la acción de proceder o el método de ejecutar algunas cosas. Se trata de una serie común de pasos definidos, que permite realizar un trabajo de forma correcta. Puede considerarse como la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen una unidad, es fundación de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. ⁹

5. Organización de Empresas, Análisis, diseño y estructura, Enrique Benjamín Franklin McGraw-Hill ,2004,Pag.147.

6. Sistemas Administrativos Análisis y Diseño, Guillermo Gómez Ceja McGraw-Hill Pag.125

7. Fundamentos de Administración, Munch Galindo García Martínez, editorial Trillas. 2002,Pag. 107

8. Organización de Empresas, Análisis, diseño y estructura, Enrique Benjamín Franklin McGraw-Hill ,2004,Pag . 108

9.Sistemas Administrativos Análisis y Diseño, Guillermo Gómez Ceja McGraw-Hill Pag.52

1.3.3 Tipos de manuales

- Por su naturaleza o áreas de aplicación
 - a) Macroadministrativos; son aquellos documentos que contienen información de más de una organización.
 - b) Mesoadministrativos; Son instrumentos que involucran a todo grupo o sector, o dos o más de las organizaciones que lo competen.
 - c) Microadministrativos; Son manuales que corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en la forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica

- Por su contenido
 - a) De organización: Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización. También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.
 - b) De procedimientos: Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre si, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización. todo procedimiento puede incluir la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, y la aplicación de métodos de trabajo y control para obtener el oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones. Contar con una descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

- c) De Operación: Manuales utilizados para apoyar tareas altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico

- Por su ámbito
 - a) Generales: Documentos que contienen información global de una organización, atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.
 - b) Específicos: Manuales que concentran un tipo de información en particular, ya sea unidad administrativa, área, equipos, técnicas o a una combinación de ellos. Este documento contiene información detallada del contenido de los manuales de organización y procedimientos, en virtud de que son los de uso más generalizado en las organizaciones, por lo que pueden servir de base para la preparación de toda clase de manuales administrativos.

- Operativos

1.3.4 Herramientas auxiliares en la elaboración de un manual o instructivo: diagrama de flujo, de procesos, hombre-maquina, otros.

- a) Diagrama de Flujo: Es elaborado con un lenguaje gráfico inconsistente o no convencional transmitirá un mensaje deformado o será ineficaz para la comprensión del proceso que se pretende estudiar. De ahí la necesidad de concebir y admitir determinados símbolos a los que se les confiera convencionalmente un significado preciso y convenir también en determinadas reglas en cuanto a su aplicación.

- b) De procesos: estos se refieren a la presentación gráfica de procesos, considerada como una herramienta indispensable para el análisis organizacional. Los procesos pueden ser físicos, incluir papeleo, ser realizados por computadora o ser secuencia lógica de eventos.

Sistema hombre maquina

Definimos sistema hombre maquina como el conjunto formado por la persona y su puesto de trabajo, la unidad dentro de la que se establece una relación mutua entre ambos elementos.

El interés por el sistema "hombre-maquina" surgió a mediados del siglo XX, condicionado por el hecho de que empezamos a aparecer cada vez más frecuentemente sistemas complejos de dirección de los producción, el transporte , la comunicación de los vuelos cósmicos, etc. Cuya eficacia de funcionamiento esta sobre todo determinada por el ser humano.

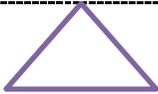
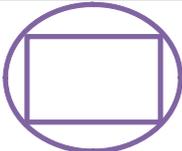
El objetico de la ergonomía es la actividad concreta de las personas que utilizan las máquinas (medios técnicos) mientras el objeto de la investigación es el sistema "hombre (grupo de personas) – máquina (medios técnicos) – medios". La optimización de estos sistemas requiere un enfoque integral.

El ser humano, la maquina y el ambiente forma un complejo funcional en el que el papel rector corresponde al primero.

Si consideramos que todo sistema forma parte de un sistema mas amplio, podemos hablar de sistemas hombre - maquina (H-M) y sistemas hombres-maquinas (HS-MS).

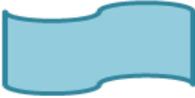
El primero sería el puesto de trabajo individual una persona mas una maquina integrado, como un subsistema, en un sistema más amplio: el sistema Hs-Ms (taller, empresa, etc.) si bien se suelen llevar a cabo estudios horizontales, nivel por nivel, en ningún caso se debe olvidar la existencia de interrelaciones entre ellos

SIMBOLOGIA DE ASME

ORIGEN		Para identificar el paso previo que da origen al proceso, este paso no forma en sí parte del nuevo proceso
OPERACIÓN		Hay una operación cada vez que una forma o documento es cambiado intencionalmente en cualquiera de sus características, cuando se une o engrapa o cuando se desune o desengrapa, cuando se prepara para otra operación, transporte o almacenamiento
INSPECCION		Hay una inspección cada vez que una forma o documento es examinado para identificarlo o para verificar su cantidad, calidad o características. El resultado de esta inspección puede ser: A) Corregir inmediatamente los errores, B) Rechazar la forma o documento, C) Devolverlo para que el error sea corregido, D) Comparar con otro documento
TRANSPORTE		Hay un transporte cada vez que una forma o documento se mueve, excepto cuando dicho movimiento es parte de una operación o de una inspección
DEMORA		Ocurre una demora a una forma o documento cuando las condiciones de trabajo no permiten o requieren la ejecución de la siguiente acción planeada
ALMACENAMIENTO		Ocurre un almacenamiento cuando una forma o documento es guardado o protegido contra un traslado no autorizado, cuando es archivado permanentemente.
ALMACENAMIENTO TEMPORAL		Ocurre una forma o documento se archiva o guarda transitoriamente, antes de continuar con el siguiente paso
ACTIVIDADES COMBINADAS OPERACIÓN Y ORIGEN		Se considera esta actividad cuando la forma o documento entra al proceso y al mismo tiempo puede suceder una operación
INSPECCION Y OPERACIÓN		Se considera esta actividad cuando el fin principal es efectuar una operación, durante la cual puede efectuarse alguna inspección.

Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño, Editorial MCGRAWHILL, Guillermo Gómez Ceja, pag.97

SÍMBOLOGIA DE LA NORMA ANSI (La American National Estándar Institute) PARA ELABORA DIAGRAMAS

SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA
	Terminal, Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicare una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona		Conector, Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra lejana del mismo.
	Disparador, Indica el inicio de una procedimiento, contenido el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio.		Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Operador. Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.		Dirección de flujo o línea de unión. Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos.		Operación con teclado. Representa una operación en que se utiliza una perforada o verificadora de tarjetas.
	Documento. Representa cualquier tipo de documentos que entre, se utilice, se genere o salga de procedimiento.		Tarjeta perforada. Representa cualquier tipo de tarjeta perforada que se utilice en el procedimiento.
	Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina.		Cinta perforada. Representa a cualquier tipo de cinta perforada que se utilice en el procedimiento.

Nota: Los símbolos marcados con * son utilizados en combinación con el resto cuando se está elaborando un diagrama de un procedimiento en el cual interviene algún equipo de procesamiento electrónico.

1.4 Historia de la empresa comercializadora de equipo de cómputo

1.4.1 Misión y visión

- **Misión**

Integrar soluciones y servicios de informática y comunicaciones para entidades del sector público y privado; promoviendo el uso de las TICs (TECNOLOGIA DE INFORMATICA DE COMUNICACIONES) para la optimización de sus procesos que eleven su rentabilidad y eficiencia..

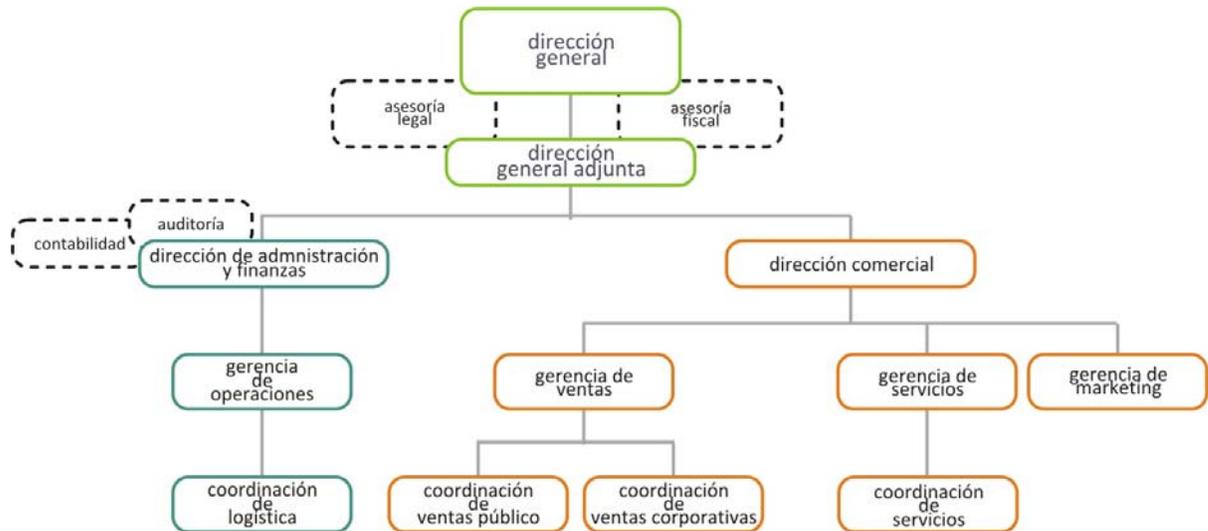
- **Visión**

Ser una empresa líder en la integración de soluciones y servicios orientadas al mercado de las TICs., que asegure negocios de largo plazo.

- **Valores**

- Honestidad
- Compromiso
- Flexibilidad
- Calidad
- Pasión

1.4.2 Organigrama



1.4.3 Áreas Funcionales

Las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos; dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas, las más usuales y comunes a toda empresa, son: Producción, Mercadotecnia, Recursos Humanos y Finanzas.

PRODUCCIÓN

Tradicionalmente considerado como uno de los departamentos mas importantes ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar, mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas:

Tiene como funciones

a) Ingeniería del producto

- Diseño del producto
- Pruebas de ingeniería
- Asistencia a mercadotecnia

b) Ingeniería industrial

- Diseño de instalaciones y sus especificaciones
- Mantenimiento y control del equipo

c) Ingeniería industrial

- Estudio de métodos
- Medida del trabajo
- Distribución de la planta

d) Planeación y control de la producción

- Programación
- Informes de avances de la producción
- Estándares

e) Abastecimientos

- Tráfico
- Embarque
- Compras locales e internacionales
- Control de inventarios
- Almacén

f) Fabricación

- Manufacturas
- Servicios

g) Control de calidad

- Normas y especificaciones
- Inspección de prueba
- Registros de inspecciones
- Métodos de recuperación

MERCADOCTENIA

Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a sus disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

Tiene como funciones:

- a) Investigación de mercados

- b) Planeación y desarrollo del producto:
 - Empaque

 - Marca

- c) Precio

- d) Distribución y logística

- e) Ventas

- f) Comunicación
 - Promoción de ventas

 - Publicidad

 - Relaciones publicas

FINANZAS

De vital importancia es esta función ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

Comprende las siguientes funciones:

a) Financiamiento

- Planeación financiera
- Relaciones financieras
- Tesorería
- Obtención de recursos
- Inversiones

b) Contraloría

- Contabilidad general
- Contabilidad de costos
- Presupuestos
- Auditoría interna
- Estadística
- Crédito y cobranza
- Impuesto

RECURSOS HUMANOS

Su objetivo es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección de capacitación y desarrollo.

Sus funciones principales son:

- a) Contratación y empleo
 - Reclutamiento
 - Selección
 - Contratación
 - Introducción o inducción
 - Promoción, transferencia y ascensos

- b) Capacitación y desarrollo
 - Entrenamiento
 - Capacitación
 - Desarrollo

- c) Sueldos y salarios
 - Análisis y valuación de puestos
 - Calificación de meritos
 - Remuneración y vacaciones

d) Relaciones laborales

- Comunicación
- Contratos colectivos de trabajo
- Disciplina
- Investigación de personal
- Relaciones de trabajo

e) Servicios y prestaciones

- Actividades recreativas
- Actividades culturales
- Prestaciones

f) Higiene y seguridad industrial

- Servicio médico
- Campañas de higiene y seguridad
- Ausentismo y accidentes

g) Planeación de recursos humanos

- Inventario de recursos humanos
- Rotación
- Auditoria de personal



1.4.3.1 Departamento de compras

1.5. Reingeniería de los procesos

Es un enfoque sistemático para mejorar radicalmente los procesos principales de un negocio y los procesos de apoyo claves. La mejora discreta de la cartera de productos o servicios de una compañía, o de funciones aisladas, no se enfoca en la estrategia de la compañía y, por consiguiente no puede conducir a una mejora radical.

Es el método mediante el cuál una organización puede logara un cambio radical de rendimiento medido por el costo, tiempo de ciclo, servicio y calidad, mediante la aplicación de varias herramientas y técnicas enfocadas en el negocio como una serie de procesos del producto principal del negocio, orientado hacia el cliente en lugar de una serie de funciones organizacionales. ¹⁰

Cuando se considere aplicar la reingeniería de procesos es importante que se entienda perfectamente que son los procesos y por que son la clave del éxito de un negocio.

10. Reingeniería de procesos de negocios, Johansson Pendlebury, McHugh Wheeler Editorial Limunsa2004, pag. 30

1.6 Situaciones que dan Origen a una compra

En términos generales, se pueden reconocer las siguientes situaciones que originan la compra

- Que el departamento de compras reciba una requisición de compras por parte de una persona o departamento, que es quien decide ocupar objetos o servicios, solicitando abastecimiento para poder realizar cada una de ellas o cada uno de ellos
- Que el propio encargado de compras o el departamento, identifique las necesidades de abastecimientos de su propia sección de compras, o bien de las otras divisiones o personas
- Emisión del pedido u orden de compra

1.6.1. Marco legal

Al establecer un contrato entre un comprador y un proveedor, surge una responsabilidad, y en el caso de que haya un problema, debe solucionarse ante la autoridad jurídica. Por esta razón es recomendable que el contrato se realice por escrito y que cuente con todos los requisitos mencionados. El representante legal de la empresa o la autoridad máxima de compras, debe de cerciorarse de todos los aspectos que integran los fundamentos legales

Aspectos legal gubernamental

La ley de adquisiciones, Arrendamiento y Prestación de Servicios Relacionado con Bienes Muebles es de orden público e interés social y tiene por objeto regular acciones relativas a la planeación, la programación el presupuesto y el control, que en materia de adquisiciones y arrendamientos de bienes muebles que efectúen dependencias.

Las adquisiciones con cargo total o parcial a fondos federales, conforme a los convenios entre el Ejecutivo y Federal y las Entidades Federativas, estarán sujetos a las disposiciones de esa Ley.

Las adquisiciones de procedencia extranjera para ser utilizadas en el País, también se registrarán por esta Ley. La Secretaría de la Contraloría y la de Comercio y Fomento Industrial, podrán contar con asesoría técnica para la realización de investigaciones de mercado, pues el mejoramiento de adquisiciones y la verificación de precios, prueban la calidad.

CAPÍTULO II EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

2.1 Concepto

Los manuales son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en la forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etcétera) así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas. ¹¹

El manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar en el correcto desarrollo de las actividades

Los manuales de procedimientos son documentos que registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas; además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones.

11. Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño, Editorial MC GRAW HILL Guillermo Gómez Ceja pag. 125

Los manuales de procedimientos permiten: uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria, simplificar la responsabilidad por fallas o errores, facilitar las labores de auditoria, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes acerca de que el trabajo se está o no realizando adecuadamente, reducción de los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

Estos manuales son instrumentos administrativos que apoyan la realización del quehacer institucional cotidiano. En ellos se consignan, en forma metódica, las operaciones que deben seguirse para la ejecución de las funciones de toda la organización o de una o de varias unidades administrativas, dependiendo del ámbito de aplicación de los manuales. Por otra parte, están considerando como elementos fundamentales para la comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa, ya que facilitan la interacción de las distintas unidades administrativas o instituciones, a través del flujo de información, que tienen como objetivo el logro de determinadas actividades.

2.2 Identificación

Este documento incorpora la siguiente información

- Logotipo de la organización
- Nombre oficial de la organización
- Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma
- Lugar y fecha de elaboración
- Numero de revisión (en su caso)
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización
- Clave de la forma. En primer termino, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde su utiliza la forma y por ultimo el numero de la forma. Entre las siglas debe colocarse un guion o diagonal

2.3 Índice o Contenido

Relación de los capítulos que forman parte del documento.

Estos manuales registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica requerida referente al funcionamiento de las unidades administrativas, además, facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones.

El índice es la relación de los capítulos que constituyen la estructura del documento, la razón por la cual su formación se efectuará de manera diferente en cada uno de los documentos señalados en esta guía. En los manuales de procedimientos se formulará el índice de acuerdo con los siguientes lineamientos:

- a) Se relacionarán los nombres de los capítulos que conforman el documento, de acuerdo al contenido de los manuales de procedimientos en el orden siguiente.
 - Índice del manual
 - Introducción
 - Base legal
 - Objetivo del manual
 - Procedimiento
 - Glosario de términos
 - Índice temático
- b) Los nombres de los capítulos se escribirán con letras mayúsculas compacta.
- c) En el extremo derecho de la hoja se anotará la pagina en que inicia cada uno de los capítulos

Se anexa un ejemplo del índice del manual de procedimiento

Logotipo de la Institución	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
	Referencia			
	Vigencia			Numero de páginas
	Día	Mes	Año	

Índice del manual	Pág.
Introducción	5
Base Legal	9
Objetivo del manual	13
Procedimiento para el registro de afectaciones presupuestarias, cancelaciones y emisiones de órdenes de pago.	I-1
Procedimiento para el registro de compromisos	II-1
Procedimiento para el tramite de documentos en el ejercicio del presupuesto	III-1
Procedimiento para la distribución de información presupuestaria mensual	IV-1
Procedimiento para el ejercicio de capítulos presupuestarios	V-1
Glosario de términos	17
Índice temático	55

FUENTE: Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño, Editorial McGraw-Hill Guillermo Gómez Ceja Pág. 141.

2.4 Introducción

Exposición sobre el documento, su contenido, objetivo, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual

El objetivo de la introducción es explicar al lector del manual los antecedentes. Motivos y propósitos del documento, así como su contenido. Para tal efecto deberán seguirse los siguientes lineamientos:

- La redacción deberá ser concisa, clara y comprensible
- Se hará la introducción preferentemente en un máximo de tres cuartillas
- Deberá incluirse información acerca del ámbito de su aplicación y de quienes son los destinatarios o usuarios del manual de procedimientos
- Conviene que la introducción incluya un mensaje y la autorización de la más alta autoridad del área en la que se elaboró el manual.

2.5 Objetivo de los procedimientos

El objetivo deberá contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el procedimiento, su formulación se ajustara a los lineamiento descritos a continuación.

- Especificara con claridad la finalidad que pretende el documento, es decir, el qué y el para qué.
- La redacción del objetivo debe ser clara y directa.
- La descripción del objetivo se iniciara con verbo (s) en tiempo infinitivo
- Se describirá, en lo posible, en una extensión máxima de doce renglones
- Se evitara al máximo el uso de adjetivos, así como el subrayar conceptos

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

2.6 Responsables

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases

2.7 Políticas

En este apartado deberán contemplar todas las normas de operación que precisan las situaciones alternativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

- Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriban el marco general de actuación del personal, a efecto de que éste no incurra en fallas.
- Los lineamientos se elaborarán clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.
- Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidades de las distintas instancias que participan en los procedimientos

2.8 Concepto

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuáles por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual ¹²

12. Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño, Editorial MC GRAW HILL Guillermo Gómez Ceja pag. 138

2.9 Procedimientos (Descripción de las operaciones)

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en que consisten, cuando, como, donde, con que y cuanto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones en una misma operación.

Descripción narrativa

En este apartado se describirán por escrito las actividades que haya que realizar dentro de un procedimiento, de acuerdo con los siguientes lineamientos:

- Se describirá el procedimiento mencionado las actividades de que se compone, en orden cronológico, precisando en que consiste cada actividad, quien ordena ejecutarla, como debe ejecutarla, cuando, donde y para qué debe ejecutarse.
- Cuando la descripción del procedimiento sea general y por lo mismo comprenda varias áreas, deberá indicarse para cada actividad la unidad administrativa, asimismo, se indicará el puesto responsable de la ejecución de cada actividad.
- Enumerar las distintas actividades de tal manera que se facilite su comprensión e identificación, aun en los casos en que existan varias alternativas en una misma actividad
- Deberá realizarse la descripción narrativa de los procedimientos utilizando en los formatos del esquema, y se llenará de acuerdo con las siguientes instrucciones:

- ❖ En la casilla que se denominada AREA se indicara la unidad administrativa responsable de la elaboración del procedimiento.
- ❖ En la casilla que se denominada SISTEMA se asentará, en su caso, precisamente el nombre propio del conjunto de procedimientos del cual forma parte
- ❖ En la casilla que se denominada HOJA se anotara la paginación con los números arábigos en orden progresivo
- ❖ En la casilla denominada FECHA DE VIGENCIA, se asentara dicho dato con números arábigos, utilizando dos dígitos tanto para el día como para el mes y año. Se antepondrá el cero para los días del primero al noveno, asimismo para los meses comprendidos de enero a septiembre. Con respecto al año, se consideran los dos últimos dígitos.
- ❖ En la columna que se denomina ACTIVIDAD, se asignara en orden progresivo en número a cada actividad que integre el procedimiento.
- ❖ En la columna que se denomina UNIDAD ADMINITRATIVA, se asentará el área que interviene en la actividad del procedimiento.
- ❖ En la columna que se denomina DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD, se hará la redacción de la actividad
- ❖ La narración de la actividad deberá comenzar con un verbo en presente
- ❖ La redacción del contenido de la actividad deberá ser mediante frases breves y sencillas, de tal manera que su comprensión sea clara
- ❖ En la columna que se denomina HORA HOMBRE, que es el trabajo que un hombre realiza en una hora, se asentará
- ❖ En HORAS HOMBRE- DE LA ACTIVIDAD, en el tiempo en horas invertido por un hombre para realizar la actividad descrita
- ❖ En HORAS HOMBRE ACUMULADAS, el tiempo acumulado en hora



Manual de procedimientos

No. De Procedimiento:
ComprasPDIA

Proceso de Compras

Vigencia

Área Responsable	No.	Descripción de Actividad	Tiempo

2.10 Formularios o impresos

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencias específicas de estas áreas, empleando para ello números indicadores que permiten asociarlas en forma concreta.

2.11 Glosario de Términos

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta.

CAPÍTULO III EL ÁREA DE COMPRAS EN LA EMPRESA

3.1 Principios básicos de compras

Las compras deben de ser moduladas, por ciertos fundamentos o reglas, que permiten tomar decisiones respecto a su elección. Existen cuatro aspectos básicos correctos y tradicionales, que se consideran en la compra y por ende en los abastecimientos, los cuales son los siguientes: calidad, cantidad, precio, financiamiento y servicio, mismos que se desarrollan a continuación.

3.1.1 Calidad

Existe lineamientos no solamente trata de decir, si un artículo posee "buena o mala calidad", no es algo más profundo, ya que se deben considerar todas las características existentes en un material, artículo o servicio, para poder decidir si cumple con las exigencias que se desean.

Consideraciones de Calidad

- a) *Conveniencia*. Determinar cuál es la calidad adecuada mínima aceptable, es difícil ya que no se puede medir, en general, por ser relativo a cada comprador, pues lo que es pertinente para uno puede no serlo para otro, más bien el que un artículo, material, o servicio, sea benéfico o no, se enmarca de acuerdo a las necesidades que cada comparador tiene, y en fin que se persiga.

Pero independientemente de lo expuesto, el departamento de compras la obligación de buscar y obtener la calidad necesaria de los artículos, a precios bajos, buen servicio y ventajas en financiamiento; es decir, debe de procurar la eficiencia, por lo que la conveniencia es un factor básico.

- b) *Disponibilidad*. Significa, además de conseguir el material, el artículo o el servicio que se desea, también adquirirlos con facilidad en las condiciones el servicio que se desea, también adquirirlos con facilidad en las condiciones citadas, dentro de un periodo razonable y viendo diversos proveedores, de no lograrse, la calidad y la elección del proveedor no sirven.

Las reglas comerciales también juegan un papel importante, en la disponibilidad del producto, igualmente es susceptible de mejoramiento, consiguiendo fuentes nuevas y convenientes a corto y a largo plazo.

- c) *Costo*. Otro factor importante, además de los anteriores y ligado profundamente a ellos, es el costo de los artículos, los materiales o los servicios, ya que es base para determinar la posibilidad de adquisición. Por lo anterior el Departamento de Compras o su encargado, debe ser responsable de conseguir los precios mínimos, con la calidad deseada, sin descuidar el servicio, ni lo referente al financiamiento. Dentro de los costos se deben de incluir los de operación, al utilizar el material transformarlo, distribuirlo, etc. Hasta llegar a alcanzar el Costo Total.
- d) *Sistematización*. Este punto incluye la conjugación de los artículos, las condiciones de calidad, las ventajas que deben proporcionar los posibles proveedores, y los costos más bajos, al unir esos elementos, se pueden tomar decisiones, en conjunto para una buena compra.
- e) *Control de Calidad*. Se refiere a revisar que los artículos, los materiales, o los servicios, sean adquiridos de acuerdo a los requisitos solicitados, especificaciones, y considerar ciertos parámetros determinados. En lugar y la fecha para la revisión del Control de Calidad, depende de la importancia que tenga para el Comprador el producto; pero normalmente se hace en su Entidad, por lo que el costo por la revisión de la calidad de la adquisición, es generalmente un gasto para el Comprador. La comprobación de la calidad, de los que pretende vender el Proveedor, debe efectuarla él bajo su costo y en su empresa, antes de surtir el pedido de comprador, lo cual es en beneficio para las dos partes, pues ocasiona gastos de facturación, el transporte, el empaque, y otros, en caso de no cumplir con las circunstancias establecidas. Los artículos también se pueden revisar al momento en que utilizan, lo cual no es recomendable, pues dista mucho de cumplir con la eficiencia, pudiendo traer consecuencias negativas.

3.1.2 Cantidad

Ya determinada la calidad de los artículos, se necesita precisar la cantidad correcta. Al igual que el principio de los artículos, se necesita precisar la cantidad correcta. Al igual que el principio de conseguir la calidad adecuada necesaria a alcanzar, lo cual, esto último, es una obligación del Encargado de Compras y de su personal, destinada a satisfacer las necesidades planeadas, para tener un balance con la operación y con los beneficios de las compras al mayoreo, procurando también reservas de productos, justificadas.

La cantidad se relaciona con el tipo, en que se deben de comprarse los materiales, con el que se deben de buscar, y con el volumen económicamente justificable, tanto al comprar como en almacenar.

La mejor manera de comprar la cantidad correcta en el pedido, está regulada por algunos factores que se deben considerar:

- Tipo de artículos
- Tiempo de entrega
- Necesidad del pedido
- Precio unitario del material o servicio
- Promedio de compras del inventario
- Emisión de pedidos
- Costo de la transformación
- Periodo de compra
- Mantenimiento del inventario (máximos y mínimos)



Este último implica otros factores tales como: inversiones en el mismo espacio en el Almacén, aseguramiento, amortización, inversión, y financiamiento necesario justificable, movimientos, básicamente.

Los factores citados, se debieron de haber estudiado con la profundidad y la exactitud, necesarias o convenientes.

- a) *Factores que influyen en la calidad.* El comprador debe de considerar diversos elementos, que intervienen al tomar la decisión de qué cantidad debe de comprar, con el objeto de que se siga llevando a cabo la operación de la Empresa, que se refiere a precios bajos, aprovechamiento de los beneficios del comercio, y las expectativas del mercado, cuyos factores son los siguientes: *Tiempo adecuado de entrega, recepción y producción.*

Se refiere al proveedor y abarca desde que se realiza el pedido, hasta que se reciben los artículos en la entidad compradora, anexando otra serie de factores, referentes los productos que se tienen que transformar manuaela o mecánicamente, entre los que destacan: el tiempo de tránsito, u producción, y tolerancia de las instrucciones de producción del Proveedor (estos tres elementos constituyen el tiempo del pedido antes de que surja la necesidad).

- b) *Tradición Comercial.* Está relacionada con la transformación del material, del empaque, y del envío de mercancía, por lo cual la cantidad varía, de acuerdo con la clasificación de artículos y las condiciones que otorguen los proveedores. El costo de transporte constituye otro elemento, que e suma al costo unitario total de adquisición del comprador. Sobre este punto, cabe relacionar que es importante el transporte, por la razón de que el monto del mismo, aumenta o disminuye de acuerdo al espacio que ocupen los artículos que van a comprarse, su peso, riesgo y distancia

- c) *Mercado, Condiciones y Tendencias.* Constituyen un aspecto principal para fijar la política en los departamentos de compras y de almacén. Al tender los precios a la alza, se debe de agrandar el lapso de incremento de las compras; pero cundo los precios van a la baja, se recomienda disminuir las mismas.

3.1.3 Precio Exacto

Es un elemento de mucha importancia, en la operación de la Compra. La Administración de la Compañía confía en que el Departamento de Compras, el Encargado, adquieran mercancías a precios favorables, que puedan dar una buena calificación al Departamento o al encargado, basándose en los precios que se pagan.

El precio es una término y condiciones de la Orden de Compra, mismo que e puede estudiar por si mismo, sólo tienen que relacionarse otros factores, como la cantidad, la calidad, el servicio y el financiamiento, que deben de considerarse como un medio para lograr otros objetivos de la Institución, parte de los del Departamento de compras, ya que el precio es un factor determinante en la decisión.

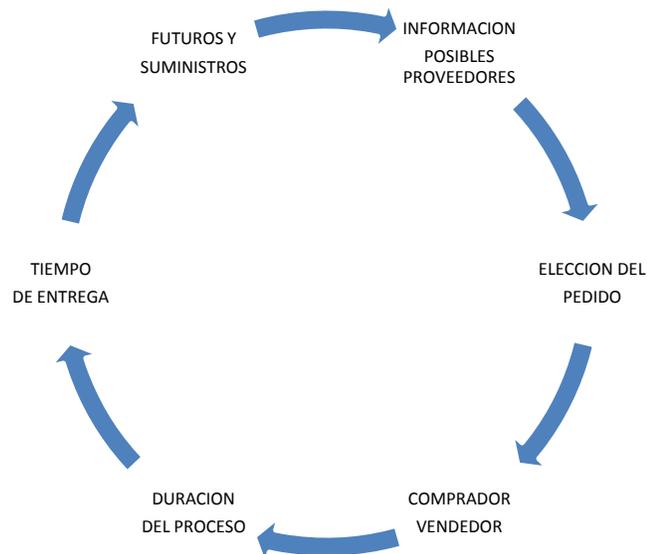
El Departamento o Encargado de Compras, debe de cooperar para mantener al Organismo en competencia, con otros de su mismo giro, en lo que se refiere a los costos de materiales o servicios, condición que es responsabilidad del citado Departamento o su Encargado, considerando los altos costos no necesarios y el mantenimiento de los fines que se persiguen.

Varias compras se obtienen por medio de ofertas, que también puede conocer la Competencia, a precios especiales, lo que puede dar lugar a precisar parte de la eficiencia de los responsables.

- a) *Proveedor Adecuado*. Es ideal tratar con un proveedor competente y eficiente, para llegar a un trato inteligente, sobre los factores de calidad y servicios (trato a los clientes) y el mejor precio; aunque esos factores se consigan fácilmente, es difícil su control. Por lo regular El vendedor es quien busca al cliente potencial, lo cual conduce a negociar, pero también se puede dar el caso e que el Comprador, busque a los vendedores cuando surge una necesidad con emergencias.

Las fases en la selección de fuentes de adquisición son las siguientes:

- Averiguar todos los futuros y posibles lugares de suministros.
- Adquirir información para aprobar a los posibles proveedores
- Tratar y elegir quien surtirá un pedido
- Examinar y tener tratos directos de comprador con vendedor
- Duración del proceso
- Tiempo de entrega.



Al realizar la selección del proveedor, se necesita medir su actuación como vendedor considerando la calidad, la cantidad, el precio, el servicio y el financiamiento para saber si él seguirá surtiendo los pedidos, o bien, si se estudia y elige a otro.

Se puede observar que los principios de Compras se relacionan íntimamente, ya que para analizar uno, se deben de estudiar también los otros.

3.1.4 Financiamiento

Este es un factor que deben tenerse mucho en cuenta, sobre todo cuando no se tiene liquidez, o se presupuesta otra actividad más importante o urgente, entre otras, referentes a la necesidad o manejo de pecuniario.

3.1.5 Servicio

En muchas ocasiones, este factor es determinante en la decisión de la Compra pues un proveedor serio, cumplido, atento, responsable, sin costo adicional por la entrega a tiempo y en el domicilio del adquirente, es influyente en la determinación final.

3.2 Organización y Objetivos del Departamento de Compras

3.2.1 Conceptualización del Departamento de compras

Es un equipo de la Gerencia Administrativa de la Compañía, el cual es integrado por personal profesional capacitado, con experiencia, que tiene la responsabilidad de obtener materiales, abastecimientos, productos y servicios que necesitan los demás departamentos de la Empresa para realizar sus actividades; es decir, es un mediador. Al crearse una sección especial, para que la función de compras se lleve a cabo, se le está dando importancia como una actividad organizada.

3.2.2 Organización

El departamento de Compras tiene que estar en esas condiciones, con el objeto de cumplir con su misión de la manera más eficiente posible, abarcado no solo sus funciones, si no también, coordinando otras con las cuales se relacionan y cumplir con lo que la Gerencia Administrativa espera de ese Departamento, como puede ser conseguir la cantidad presupuestada y con oportunidad de lo descrito además de mantener relaciones armónicas con los proveedores.

Para lograr las funciones encomendadas, el Departamento de compras debe considerar fundamentos administrativos, así como ciertas políticas que él considere necesarias, poniéndolo todo a consideración de la Administración Empresarial.

Al mantener comunicación constante con los departamentos de las Entidades y con los proveedores, debe de aparecer el factor retroalimentación de ideas e información, para evitar malos entendidos y más que nada, para adquirir lo necesario correctamente.

El departamento de Compras está obligado a organizarse, para conocer los planes y los procedimientos, no solo de su función, si o de todas las de las Institución en el presente período y en los posteriores.

Para que las actividades de compras se realicen de la mejor manera posible, es necesario tener un área especial para organizarlas; como puede deducirse, de la importancia que se le dé al área, depende de las necesidades de la Empresa, además también de las responsabilidades que se le asignen a dicha área ya sea a un dirigente de alto nivel jerárquico o a los subordinados.

Por lo expuesto se puede afirmar que la organización del Departamento de Compras depende del tamaño, el giro, la importancia y la necesidad de cada empresa.

Al existir en el Departamento de Compras actividades específicas, se requiere de tiempo para poder realizarlas en forma eficiente y correcta, ya que si una acción se efectúa de esa manera, entonces se consumirá menos tiempo, dinero, y esfuerzo, evitando problemas o complicaciones, con lo cual se puede evaluar la actuación del Departamento de Compras, por lo que debe estar bien organizado, contar con personal competente y ayudar a los demás departamentos y conseguir su cooperación, aunque también dependiendo de los siguientes elementos:

- Cantidad de compras
- Tipo de artículos y materiales a suministrar
- Limitación de proveedores
- Cantidad de personal y jerarquía que ocupe
- Calidad y capacidad de encargado del Departamento

3.2.3 Jerarquización

Los diversos rangos existentes en el Departamento de Compras son:

- Encargado Principal, denominado comúnmente "Jefe" o "Subjefe" o "Subgerente de Compras", que es un subordinado a un ejecutivo de primerísimo nivel.
- Dentro del Departamento, como segundo nivel, se pueden encontrar subordinados conocidos comúnmente como "Compradores", los cuales se encargan en forma directa de todos los asuntos relacionados con las compras (actividades como: recepción de pedido, investigación de proveedores, firma, aceptar, etc.).
- En el tercer grado se pueden encontrar a los ayudantes de los "Compradores", comúnmente conocidos como "Cotizadores", que pueden servir como asesores y asistentes.
- Por último está el personal que ayuda a las labores de oficina, como pueden ser. Secretaria, archivadores, recepcionistas, redactores, etc. Cuya labor es mecánica, pero no deja de ser importante dentro del Departamento.

3.2.4 Responsabilidades

El encargado del Departamento de compras, tiene las siguientes responsabilidades:

- Elegir, tratar, platicar, y negociar con los proveedores
- Investigar cotizaciones de precios y realizar un análisis
- En su caso, solicitar permisos gubernamentales de importación, procurando conseguir beneficios fiscales
- Poner en circulación las órdenes de compra y su seguimiento
- Recibir ni revisar los artículos o servicio
- Buscar la forma de transportar los artículos
- Salvaguardar los productos adquiridos
- Investigación de nuevos mercados
- Actualizar las cotizaciones
- Otras secundarias, particulares, dependiendo de la empresa y de su tamaño.

3.2.5 Objetivos.

- Terminar con las desviaciones, si las hubiera, que pueden ocasionar, prescindir de los materiales o servicios, invirtiendo el mínimo en su compra.
- Que los artículos tengan la calidad que se requiere, para lograr el propósito de la Entidad.
- Valuación de los servicios que otorgue el proveedor, de acuerdo a las necesidades de cada entre.
- Evitar los riesgos al realizar un mal pedido
- Lograr que la compañía tenga prestigio en cuanto a seriedad y cumplimiento, utilizando parámetros de calidad en beneficio de las personas que interesen en el producto.
- Mantener ante los proveedores: prestigio, buenas relaciones, creando técnicas nuevas para minimizar los costos y aumentar la calidad de sus acciones, y así obtener créditos, cuando sea necesario.
- Lograr coordinar las relaciones de compras con otros departamentos, ya que las decisiones que se tomen en el Departamento de Compras, afectan a los demás departamentos de la Organización, por lo cual, dicho Departamento necesita ayuda del todo el personal.
- Implantar procesos, controles y políticas de Compras
- Evaluar el análisis de costo y valores
- Seleccionar personal de calidad
- Economizar las actividades en el Departamento
- Comunicar a los niveles jerárquicos superiores, de la rotación de inventarios.

De manera muy general, se puede decir que sus objetivos están encaminados a lo siguiente:

- Conjuntar la Función de Compras con las demás acciones de la Empresa.
- Mantener informados a todos los niveles jerárquicos, de lo que ocurre en el Departamento y de lo que efectúa.
- Ser eficiente y eficaz en su desempeño.

3.2.6 Actividades

- Prever las necesidades de artículos y servicio.
- Abastecer y conseguir artículos o servicios.
- Revisar los artículos o servicios otorgados por los proveedores.
- Controlar y salvaguardar los artículos

3.3 Elementos de la Compra

Dichos elementos son: Comprador, Vendedor, Objeto o Servicio susceptible de comprarse y Acuerdo entre Comprador o Vendedor. Su Origen surge cuando se identifica la necesidad de abastecimiento dentro de la institución.

a) *Comprador.*

Es una persona perteneciente a un departamento de la Compañía, o bien una autoridad de la misma, la cual conoce de la existencia de necesidades, cuando un departamento o una persona perteneciente a la Organización, realiza una requisición de compra y la envía a los encargados o al Encargado de las Compras.

El comprador también nombrado Demandante, Departamento de Compras, Sección de Compras, Áreas de Compras, Encargado de las compras, es el responsable de satisfacer la necesidad de abastecimiento, según la requisición. Para cumplir con su cometido, realiza investigaciones de los proveedores, analiza cotizaciones, sigue as políticas y los principios establecidos por la administración de la Empresa, para llevar a cabo las compras, además de efectuar otra serie de actividades para lograr el objetivo de las compras.

b) *Vendedor.*

Es la persona que ofrece, o bien, a quien se le piden sus productos o la prestación de sus servicios.

El vendedor, también conocido como Oferente o Proveedor, espera por parte del Comprador, una orden o pedido de compras para estudiarla y así decidir si puede o no satisfacerla de manera conveniente, de acuerdo con las condiciones que propone el Comprador.

c) *Objeto o Servicio*

Es el elemento, también conocido como mercancía producto, artículo, material o insumo, susceptible de comprarse, que provoca se establezca una relación entre el Comprador y el Vendedor, ya que el Comprador requiere de dicho objeto o servicio, para satisfacer sus necesidades y el Proveedor es quien ofrece la entrega del objeto o servicio, a cambio de otro bien, comúnmente dinero.

En el presente trabajo, se le denomina al objeto: mercancía, producto, artículo, material, bien e insumo.

d) Acuerdo

Es un convenio que surge, por las relaciones que se establecen entre el Comprador y el Vendedor, donde se pactan estipulaciones o condiciones de compra-venta, como son la entrega y la recepción, en el cual las dos partes se obligan a cumplirlo.

3.4 Requisición

También conocida como Solicitud de Compra, da origen al proceso de compra; puede realizarse para reposición de algún material o servicio especial, etc. El departamento de Compras, debe estudiar la Requisición, para comprobar que los bienes o servicios solicitados siguen los lineamientos establecidos por la empresa, procurando evitar as improvisaciones, salvo en caso excepcional.

Los requerimientos dependen de las necesidades de la Entidad, su tamaño, su grado de complejidad, y de manera muy significativa, del enfoque que se le dé al trabajo de compras a ejecutar.

A. *Concepto.* Se dice que la requisición es un documento, mediante el cual solicitan los departamentos internos (Producción, Ingeniería, Contabilidad y otros), los bienes y servicios que necesiten.

B. *Formas.* Cuando se llega a una conclusión y se toma una decisión sobre una compra se expresa en una requisición, revisada y aceptada para su autorización.

Las formas para hacer la requisición pueden ser:

- Documento en el cual se describa el pedido de algún material o producto, que se utiliza normal y constantemente.
- Memorando (recordatorio), en el cual se solicite un artículo o servicio que rara vez se ocupe.

C. *Elementos.* Sea cual fuere la forma que adopte la requisición, debe de contener los siguientes elementos:

Principales

- Que la confirmación de la compra, se realice solamente por medio de una persona autorizada (política).
- Descripción analítica de las características que deben de tener los artículos, los materiales y/o los servicios, especificación clara y comprensible para evitar malos entendidos.
- Fecha para la cual se necesita el abastecimiento de artículos, materiales y/o servicios.

Accesorios

- Número de folio, impreso de antemano en todas las requisiciones
- Volumen o cantidad del artículo, material, o servicio requeridos.
- Fecha en que se efectúa la Requisición.
- Sección y persona que expide la solicitud
- Aprobación y persona que lo hace
- Nombre y domicilio del proveedor
- Tipo de transporte, ruta a seguir, lugar en el cual se recibirá
- Condiciones de recepción, entrega
- Cotización
- Otras especificaciones especiales, que describa el departamento que solicite el abastecimiento.

Fines

- Conocimiento por el Departamento de Compras, de que existe la necesidad de abastecimiento de un bien o servicio
- Poder indagar, a tiempo, a quien es el mejor proveedor y escogerlo.
- Procurar, con oportunidad, encontrar el producto o servicio de calidad adecuada, precio, etcétera.
- Llevar un control de requisiciones

Tipos

- Requisición de materiales.- Normalmente surge cuando se está en el límite mínimo establecido
- Requisición de Utilización Continua

Es cuando se necesita un abastecimiento interrumpido, sin tomar en cuenta máximos ni mínimos.

La requisición podrá ser llenado por cualquier persona, Departamento o área de una entidad o institución, como móvil, básico para que el Departamento de Adquisiciones y Abastecimientos, inicie el proceso administrativo de la Compra; pero la autorización sólo corresponde a ciertos funcionarios, de acuerdo con una relación formula por la Administración, misma que debe mencionar entre otras situaciones, los mínimos y los máximos que pueden autorizar los funcionarios.

Se recomienda que la Requisición sea elaborada en triplicado, una para él Departamento de Compras (original), la primera copia para el departamento de Contabilidad, y la segunda para la persona o el departamento que solicitó el abastecimiento.

La requisición puede llegar a convertirse, en una Orden de Compra, Se puede observar que la requisición se refiere a una solicitud de abastecimiento y la Orden de Compra a la adquisición que se lleva a cabo con los proveedores.

REQUISICION PARA COMPRAS soluciones de informática y comunicaciones						
Razón Social: INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ELÉCTRICAS				No. Cotización: 2009/011		
Dirección: Reforma No. 113, Col. Palmira C.P. 62490 Cuernavaca Morelos.				Fecha: Agosto 18, 2009		
Contacto: Lic. Patricia Encinas				Ejecutivo: Cinthya Márquez Rueda		
Teléfono: 01(777) 362-3811, ext. 7468				Cargo: Consultor Comercial		
Email: encinas@iie.org.mx				Tel: 9171.9630 ext. 109		
PROVEEDOR	N/P	DESCRIPCION	U	CANT.	P.U.	IMPORTE
Partida 1		Televisor LCD marca SONY modelo Bravia 70"	PZA	1	\$375,047.00	\$375,047.00
LDI	KDL-70XBR7	Sony Bravia 70"	PZA	1	\$342,424.53	\$342,424.53
internet	PLB-116	Soporte Weisser PLB-116 a pared 23 a 70 pulgadas	PZA	1	\$1,340.90	\$1,340.90
PDIA		FIANZA 10%	PZA	1	\$1,500.00	\$1,500.00
INGRAM		ENVÍO CUERNAVACA	PZA	1	\$2,000.00	\$2,000.00
SUBTOTAL						
UTILIDAD						
TOTAL						

3.5 Cotización y su Análisis

Cotización y Formato

En las industrias que producen un gran volumen de artículos, se practica el análisis en forma amplia, los encargados de la determinación anticipada de costos, que pertenecen al Departamento de Compras, realizan informes de los costos para tener bases y así poder negociar con los proveedores, quienes deben hacer las cotizaciones en forma analíticas, conteniendo diversos datos de manera adecuada.

						COTIZACION	
Razón Social: INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ELÉCTRICAS Dirección: Reforma No. 113, Col. Palmira C.P. 62490 Cuernavaca Morelos. Contacto: Lic. Patricia Encinas Teléfono: 01(777) 362-3811, ext. 7468 Email: encinas@iie.org.mx				No. Cotización: 2009/011 Fecha: Agosto 18, 2009 Ejecutivo: Cinthya Márquez Rueda Cargo: Consultor Comercial Tel/Fax: 9171.9630 ext. 109			
PARTIDA	N/P	DESCRIPCION	U	CANT.	P.U.	IMPORTE	
1	KDL-70XBR7	Televisor LCD marca SONY modelo Bravia 70"	PZA	1	\$375,047.00	\$375,047.00	
		Televisor LCD de 70 Pulgadas, Resolución FullHD 1920 x 1080 con panel de 10 Bits, Procesador BRAVIA Engine 2 PRO, Contraste Dinámico de 15000:1, Motionflow 120 Hz, Sintonizador HD integrado, Amplificador Digital de Audio con sonido envolvente S-Force y Voice Zoom, Motionflow 120Hz, 24P True Cinema, 4 Entradas HDMI compatibles con 1080P/108024P, BRAVIA Theatre Sync, Entrada de PC, Entrada USB con reproductor de Fotos, DM Port, incluye accesorios de control remoto y base para fijar a la pared.					
CONDICIONES COMERCIALES							
Tipo de Moneda:	Moneda Nacional				Sub-Total	\$375,047.00	
Vigencia:	Precios vigentes hasta el 28 de Agosto de 2009				I.V.A.	\$56,257.05	
Tiempo de Entrega:	4 semanas posteriores a la recepción de orden de compra.				TOTAL	\$431,304.05	
Condiciones de Pago:	Crédito 8 días por medio de transferencia electrónica						
Nota:	Aceptamos entrega de fianza del 10% para garantizar la entrega						

La solicitud debe contener:

- Número de artículos solicitados
- Descripción analíticas, exacta, y especificaciones de las características que tienen los productos
- Lugar de entrega y transporte
- Tiempo de entrega
- Fecha para recibir la cotización
- Anotación de precio, cantidad y plazo de entrega
- Datos impresos en el formato estándar

- Condiciones de pago y otras.

El formato debe realizarse por duplicado, o las copias que sean necesarias, el original es para el comprador.

Análisis

Una de las principales funciones del Departamento de Compra, es obtener las cotizaciones de lo posibles proveedores, por esta razón, es necesario elegir a un encargado con la capacidad de juzgar valores, calidades, tiempo, financiamiento, etc. De las diversas cotizaciones y de esa manera, llevar a efecto el análisis de Cotizaciones.

El Encargado del análisis de la cotización, utilizará medios especializados y organizados, con el objetivo de encontrar la mejor fuente de recursos para la empresa, para lograrlo debe de reconocer y considerar planes, estudiar todas las fuentes de recursos, así como seleccionar la más conveniente.

Además, al escoger al proveedor, debe de actuar en forma imparcial, evitando favoritismo por alguno de ellos.

El análisis comienza cuando se determina la compra, su valor, su justificación, que otros productos se pueden utilizar sustituyendo unos por otros, y los métodos convenientes para comprarlos

En algunos casos al evaluar cotizaciones, se pueden identificar como facilidad las mejores, esto sucede cuando los productos son uniformes, en cuanto a calidad y características, en estas situaciones se puede tomar una decisión rápida, sin descuidar el estudio de todos los factores a considerar.

Para evitar posibles errores, se puede elaborar una relación de todos los aspectos a considerar para analizar las cotizaciones, que deben de contener:

- a) Factores de costo como : precio de artículos, costo de transporte, instalaciones, contribuciones, condiciones de liquidación
- b) Fecha en la que se requiere la entrega del artículo
- c) Factores característicos de los productos como: volumen, calidad, detalles, etcétera.
- d) Consideraciones legales: garantías y en general, realizar la actividad de compras de acuerdo con las leyes correspondientes

Un punto diferente a los anteriores, es analizar cotizaciones que representen un alto grado de dificultades y complejidad, ante tal situación, es recomendable calificar a los competidores dentro de parámetros preestablecidos.

Factores a considerar en el análisis

- a) Número de proveedores suficientes, que deben además, ser competitivos y confiables, ya que e pueden presentar diferentes tipos de competencia: de calidad, de precio, de tecnología, de servicio prestado, financiamiento, plazo, etcétera.
- b) Tamaño de las instalaciones de los proveedores.
- c) Ubicación de los proveedores, el que esté lo más cerca posible a las instalaciones de la Entidad, para así abatir el costo del transporte.
- d) Comunicación entre los proveedores y los compradores

Técnicas de análisis

Existen diversas; pero la más común es la de observar la Cotización como un todo y después, separar cada una de sus partes integrantes, relacionándolas casa una con las demás. Otra técnica que es muy usual y que tiene resultados eficientes, es la denominada "Tormenta de Ideas o Tormenta de Cerebros", la cual consiste en tener las diversas cotizaciones y ponerlas a disposición de varios funcionarios de diferentes departamentos, en una junta, incluyendo el de Compras, donde todos ellos pueden opinar

Esta técnica resulta interesante, al intercambiar los diversos criterios y enfoques sobre la Cotización

3.6 El pedido u Origen de Compra

Conceptualización

Documento que sirve como herramienta para adquirir productos o servicios, destinados a satisfacer necesidades de la Compañía, en el cual se expresan en forma global, todos los aspectos para llegar a tomar la decisión de adquisición.

El siguiente punto a considerar, ya que se ha acordado la compra con el proveedor, es formular un contrato, en el cuál se incluya el mutuo acuerdo de las partes.

Otro concepto es el siguiente: es un mandato al Proveedor, en el cual se le pide que envíe los artículos adquiridos y que emita el documento en cual se ampare la compra. Se dice también, que es un documento legal, ya que al estar de acuerdo las dos partes surge un contrato, contemplado en el derecho mercantil mexicano, que le otorga todo el respaldo jurídico de un contrato de compra-venta.

La orden de compra o pedido, debe estar prefoliada, en forma consecutiva, para que no hayan discusiones, exista seguimiento así como para el control del pago.

Es un documento fundamental que se utiliza en la sección de compras, porque toda la información que se estipule formará parte del contrato.

Fines de la orden de compra

- a) Comprobante de que el proveedor aceptó la responsabilidad de abastecer a la Institución, por medio de la compra
- b) Proporciona informes a la sección de Contabilidad
- c) Preparativos de recepción
- d) Información para el departamentos, que controla la calidad del producto
- e) Aviso al departamento que realiza la requisición
- f) Para que el departamento de compras, esté al pendiente de que se entreguen a tiempo los artículos o servicios adquiridos.

Requisitos de la Orden de Compra

Proveedor		ORDEN DE COMPRA				
<i>Razón Social:</i>	INGRAM MICRO MEXICO S.A. DE C.V.	<i>No. Orden:</i>	IIE			
<i>Dirección fiscal:</i>	LAGUNA DE TERMINOS No. 249 COL. ANAHUAC	<i>Fecha:</i>	19-ago-09			
<i>Teléfono:</i>	5263 6363	Datos de Facturación:				
<i>Contacto:</i>	ANA VERA / JUAN AVELAR/ ISMAEL V./ MICHEL B. ILIANA NOGUEZ	Proyecto DIA SA de CV				
<i>Dirección: entrega o recolección:</i>		Norte 87-B #8 Col. Clavería 02080 México, D.F:				
<i>Justificación:</i>	IIE	RFC PDI 951214 2Q5				
CLAVE	N/P	DESCRIPCION	U	CANT	P.U.	IMPORTE
	KDL-70XBR7	Sony Bravia 70"	PZA	1	\$ 342,424.53	\$ 342,424.53
Condiciones Comerciales:						
<i>Tipo de Moneda:</i>	MONEDA NACIONAL	Subtotal	\$342,424.53			
<i>Condiciones de pago:</i>	CREDITO 45 DIAS	I.V.A.	\$51,363.68			
<i>Tiempo de entrega:</i>	5 DIAS	Total	\$393,788.21			
Vo.Bo.	Area de Requisición	Comprador				
Miguel A. Duarte Castillo Director General	Ana Cinthya Marquez Consultor	Mariana Esparza Lecona Gerencia de Operaciones				

El formato de Orden de compra, debe de ser realizado de manera clara. Correcta y descriptiva, para que el proveedor pueda interpretar fácilmente, los datos asentados en ese documento, que son los siguientes:

- a) Identificar al solicitante, por medio del nombre de la empresa o la persona que solicita, también reconocerlo por el número de folio de la requisición, para poder confrontarla con las órdenes.
- b) Se debe estipular que departamentos recibirá el pedido, anotando las iniciales de la persona encargada.
- c) Nombre y domicilio del proveedor
- d) Lugar de recepción, de los artículos, así como descripción para llegar a la dirección en la que se recibirá el pedido.
- e) Otros requisitos como: efectivo, crédito, plazo, tipo de transporte para embarcar los productos, a cargo de quien será el flete, etcétera.
- f) Fecha en la que se transportan los artículos para ser entregados.
- g) Dentro del cuerpo de la orden de compra, se deben poner las estipulaciones sobre las cantidades, descripción de los artículos, precios, reglas de facturación, de embarque, de precios y otras como estipulación sobre cancelaciones.
- h) Firma de la orden de compra por parte de comprador.

Aspectos Legales

a) Legales

Al establecer un contrato entre un comprador y un proveedor, surge una responsabilidad y en el caso de que haya un problema, debe solucionarse ante una autoridad jurídica. Por esta razón es recomendable que el contrato se realice por escrito y que cuente con todos los requisitos mencionados. El representante legal de la empresa, o la autoridad máxima de compras, debe de cerciorarse de todos los aspectos que integran los fundamentos legales

b) Administrativos

El departamento de compras, debe de emitir lineamientos para que las compras se realicen de la mejor manera posible, revisando que la orden de compra este aprobada, que contenga la justificación del por que se eligió al proveedor, el origen de la compra, recibimiento de los artículos, y que la revisión de la mercancía se lleva a cabo adecuadamente. Para lo cual el comprador debe estudiar los pedidos a fondo para tener las bases necesarias al juzgarlos, antes de dar la orden a los proveedores.

Por otra parte la aceptación de la orden de compra la manda el proveedor, al solicitante con la orden de compra o simplemente con la firma de persona responsable del proveedor.

3.7 Seguimiento de las órdenes de compra

La labor del Departamento de compras, no termina con la expedición de la Orden de Compra, sino que se debe de seguir la misma para verificar con él proveedor que ha recibido el Pedido y que le han quedado entendidos los aspectos referentes al precio, la calidad, etc. Pero fundamentalmente, se debe vigilar la secuencia del Pedido hasta que el proveedor entregue la mercancía o preste el servicio. Aunque la obligación de realizar el seguimiento, correspondiente al departamento o Sección de Compras, quien expidió la Orden de Compra, sin embargo, en algunas empresas delegan tal obligación a otros departamentos, lo cual es objetable.

Principalmente vigilar los pasos que lleva la Orden de Compra, se refiere a conseguir información día a día, de los que pasa con la Orden, el Pedido y la entrega.

Supervisar el camino de una Orden de compra, incluye desde las relaciones que se establecen con el oferente, hasta que es aceptada y se fije una fecha para entregar la mercancía o recibir la prestación del servicio, el departamento de compras puede o no intervenir en el pedido sea recibido, antes de la fecha pactada.

Para controlar la orden de compra, en su seguimiento, se puede hacer una relación de los proveedores que no han surtido, en la fecha pactada, el pedido a las instalaciones de la empresa solicitante. Para logara el control, el encargado de compras, debe seguir las órdenes de compra y revisar diariamente que pasa con los pedidos.

El seguimiento de la Orden de Compra, depende también de la importancia o de la emergencia que se requiera para el pedido.

La razón por la cual, el departamento de Compras es quien debe hacer el seguimiento de la Compra, es por que tiene la responsabilidad de satisfacer la necesidad de bienes y servicios que requiera la compañía.

La vigilancia de la compra, también implica investigar el avance de la Orden de Compra, con el fin de tener segura la entrega por parte del proveedor.

La iniciación del seguimiento, se establece a la fecha de entrega del pedido, después continua con la firma de enterado, por parte del proveedor, y termina al ser surtido el pedido, si es que no hay devoluciones.

El principal objetivo del seguimiento, es conseguir que la entrega se realice de conformidad con el plazo fijado en la orden de compra y en las condiciones acordadas

Pasos para el seguimiento de la Orden de Compra

- a) Implantar un control de las órdenes, que aún no han sido surtidas por parte de los Proveedores.
- b) Si la fecha de cumplimiento se realiza próximamente, se debe confirmar con los oferentes, para ver si la mercancía ya ha sido enviada, o bien, si el servicio se prestará en fecha cercana, que es la pactada.
- c) En caso de que presente el problema de que el proveedor no pueda enviar la mercancía o prestar el servicio, la sección de compra debe de tomar la decisión de esperar o elegir a otro proveedor para que surta el bien o preste el servicio.
- d) El encargado del almacén comunicará el departamento de compra, que el pedido se ha recibido. También el departamento que pidió el abastecimiento, deberá informar que la mercancía fue entregada, o bien que el servicio se esta prestando.
- e) La sección de compras, pedirá la colaboración de los demás departamentos, cuando sea necesario, como es el caso de que surja algún problema sobre mayor precio, cantidad, calidad de la mercancía o servicio, etcétera.

Conclusión de Seguimiento

El departamento de Control de Calidad, ha emitido su dictamen o análisis correspondiente, en el caso de los materiales, también el departamento de Ingeniería o el Mantenimiento, han dado su opinión. Dictamen o VoBo. A través de la forma correspondiente o de un memorando.

3.8 Terminación de la compra o abastecimiento

Sucedo cuando:

- a) Se han recibido efectivamente los bienes y/o los servicios y se han satisfecho la necesidad de abastecimiento.
- b) Los bienes ya están siendo utilizados en la labor, o bien que el servicio ya se está prestando por parte de los proveedores.
- c) Se cumplieron las obligaciones contraídas en el convenio pactado entre el comprador y el Vendedor

CAPÍTULO IV CASO PRÁCTICO

El manual de procedimientos en el área de compras de una empresa comercializadora de equipo de cómputo.

- 4.1 Portada o carátula
- 4.2 Identificación
- 4.3 Índice o Contenido
- 4.4 Introducción

Capítulo I

Definiciones

Objetivos

Regular y documentar las acciones, registro y control del manejo interno de la información y de los documentos necesarios para la realización de adquisiciones que lleva a cabo la empresa, a efecto de contar con información confiable, suficiente y oportuna que permita agilizar el proceso de compra, realizar una adecuada toma de decisiones y garantizar a la empresa la adquisición de bienes y servicios en las mejores condiciones de precio, tiempo, calidad y oportunidad.

Ofrecer información clara y detallada que permitan un correcto entendimiento y dominio sobre el proceso interno de órdenes de compra.

Definición del proceso

El proceso interno de órdenes de compra es aquel procedimiento administrativo mediante el cual un ejecutivo de cuenta le informa al departamento de compras la requisición de bienes o servicios que fueron aceptados a través de un fallo o contrato, garantizando realizar el abasteciendo de los bienes y servicios correspondientes en tiempo y calidad.

- 4.5 Objetivo de los procedimientos
- 4.6 Responsables
- 4.7 Políticas
- 4.8 Concepto
- 4.9 Procedimientos (Descripción de las operaciones)

Capítulo II

Descripción de Etapas del proceso y Responsables

Etapa	Área Responsable
<p>1.- Información de la adjudicación Informar a la Gerencia de Operaciones la Adjudicación.</p>	Ventas
<p>2. Verificación de Resumen Económico Interno Verificar que el Resumen Económico Interno este actualizado con las partidas adjudicadas.</p>	Gerencia de Operaciones
<p>3.- Aviso de Discrepancia en Resumen Económico Interno (cuando aplique) En caso de que exista discrepancia entre la información del Resumen Económico Interno y el fallo, la Gerencia de Operaciones notificará inmediatamente al ejecutivo de cuenta correspondiente quien deberá hacer las modificaciones correspondientes en el Resumen Económico Interno de manera inmediata.</p>	Gerencia de Operaciones
<p>4.- Corrección del Resumen Económico Interno (cuando aplique) El ejecutivo de cuenta regresará el Resumen Económico Interno a la Gerencia de Operaciones con la información correcta.</p>	Ventas

<p>5.- Verificación (cuando aplique) Verificar que en la carpeta electrónica de Cotizaciones se encuentre las cotizaciones de los productos que reemplazan a los que ya fueron sustituidos o discontinuados en el Resumen Económico Interno. Conforme a lo adjudicado</p>	<p>Gerencia de Operaciones</p>
<p>6.-La Gerencia de Operaciones tendrá que verificar que este completo el REI, indicando número de parte, y proveedor donde se cotizo.</p>	<p>Gerencia de Operaciones</p>
<p>7.-En caso de que la información mencionada anteriormente NO aparezca, se le informará al ejecutivo para que lo complete en REI, la respuesta debe ser inmediata.</p>	<p>Gerencia de Operaciones</p>
<p>8.-Verificar que en la carpeta electrónica de Cotizaciones se encuentren deben de estar las cotizaciones de los productos que están contemplados en el Resumen Económico Interno.</p>	<p>Ejecutivo de Cuenta</p>
<p>9.-En caso de que NO estén las cotizaciones, se le avisa al ejecutivo el cuál debe de guardar vía electrónica las cotizaciones.</p>	<p>Ejecutivo de cuenta</p>
<p>10.-Cuando en el Resumen Económico Interno haya accesorios, verificar si los tenemos de inventario.</p>	<p>Gerencia de Operaciones</p>
<p>10ª.-Determinar mejor proveedor y tiempo de entrega, así mismo mejor opción de pago.</p>	<p>Gerencia de Operaciones</p>

11.- Se verifica la información de las cotizaciones con el Resumen Económico Interno	Gerencia de Operaciones
12.-Si NO es correcta se checa con el Ejecutivo de la cuenta, la respuesta debe ser inmediata.	Gerencia de Operaciones
13.-Si los datos son correctos se procede hacer la orden de compra, debe contemplar número de parte del producto, descripción, precio, tiempo de entrega, dirección de entrega. (Formato de Orden de Compra PDIA)	Gerencia de Operaciones
14.-Teniendo ya la información completa (Orden de compra, REI, Cotización, Fallo, Bases, Propuesta Técnica) de manera electrónica.	Gerencia de Operaciones
15.-Se pasa a firma con el ejecutivo de cuenta.	Gerencia de Operaciones
16.-Se solicita al Director Adjunto la autorización y al Director General.	Gerencia de Operaciones
17.-La orden de compra se envía de manera electrónica al proveedor.	Gerencia de Operaciones
18. En un lapso de 24 a 48 horas después de haber mandado la orden de compra, se debe solicitar con el mayorista el HPM.	Gerencia de Operaciones

Políticas

A continuación se mencionan las políticas que aplican de manera general y de manera específica para cada una de las actividades descritas en el capítulo anterior:

1. El departamento de Compras es la única área de la empresa autorizada de solicitar productos a los proveedores.
2. Toda la documentación (Orden de compra, Resumen Económico Interno, Cotización, Fallo, Bases, Propuesta Técnica) que se tenga que anexar a las órdenes de compra debe de estar guardada en archivos electrónicos que pesen menos de 1 MB, esto es para que sea posible el envío de dicha documentación.
3. Las órdenes de compra únicamente se generan en el sistema **SAP Business One**.
4. Las órdenes de compra deben ser ingresadas con el proveedor seleccionado el mismo día de la notificación por parte del área solicitante siempre y cuando toda la documentación necesaria se encuentre esté correcta.
5. Las órdenes de compra deben ser autorizadas por el Director General Adjunto, la Gerencia de Operaciones y el Director General.

6. En caso de que la orden de compra involucre a un proveedor nuevo, es necesario anexar los siguientes datos para realizar el alta correspondiente en el sistema SAP:

- Razón Social
- R.F.C.
- Dirección Fiscal
- Contacto
- Teléfono
- Forma de pago
- CLABE Interbancaria Estandarizada

7. El área responsable del alta de proveedores es el departamento de compras.

La Gerencia de Operaciones NO procesará orden de compra alguna en donde exista discrepancia entre el Resumen Económica Interno y el pedido.

Capítulo V

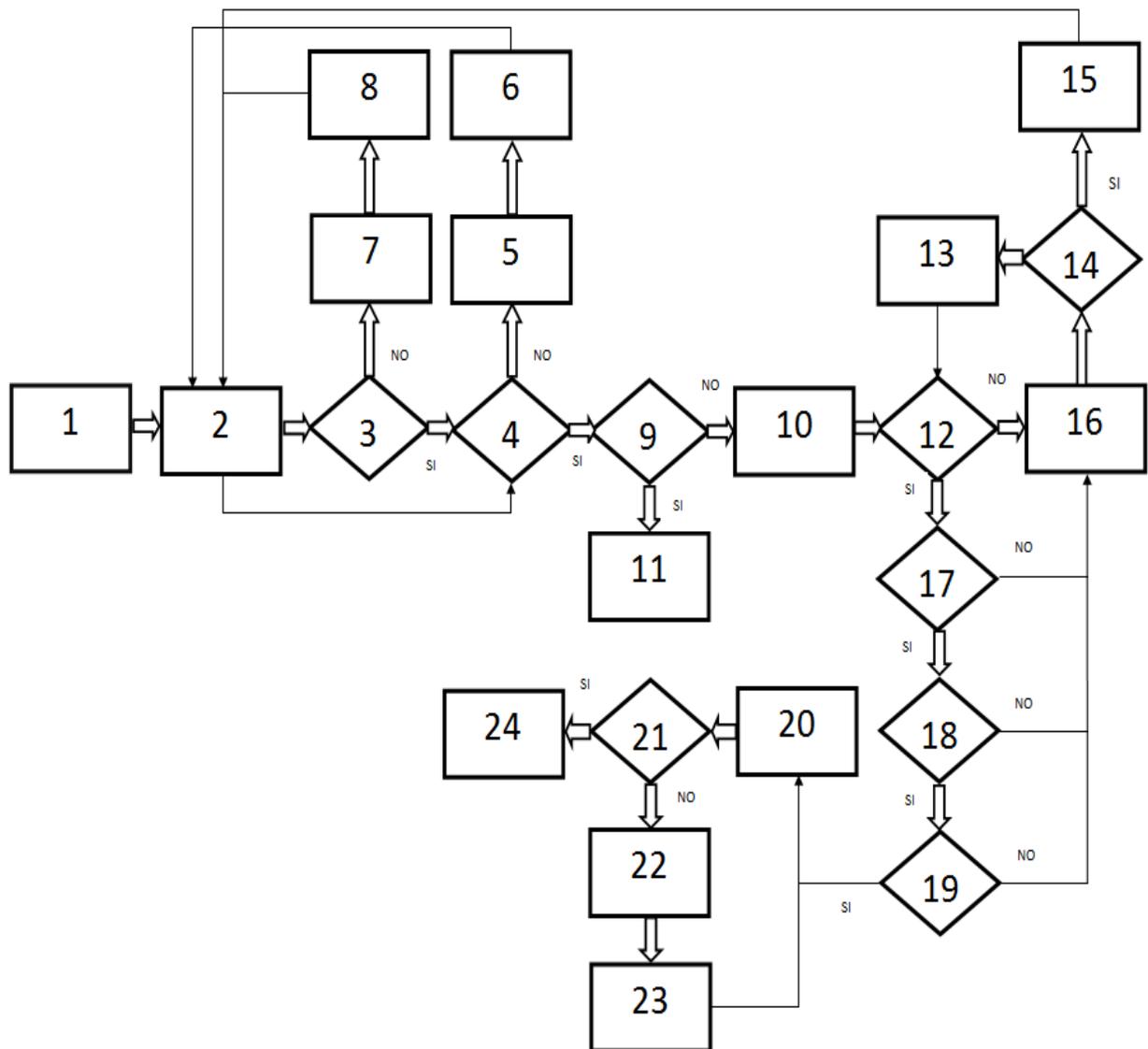
Casos de Excepción

- Se puede apartar producto de stock con proveedores, en el caso de que exista la posibilidad de falta de incumplimiento con el proveedor
- Dependiendo las existencias de productos configurados se pueden parcializar las órdenes de compra.

4.10 Formularios o impresos

4.11 Glosario de Términos

DIAGRAMA DE PROCESO DE UNA EMPRESA PRIVADA DEL SECTOR COMERCIAL, ENFOCADO EN EL AREA DE COMPRAS



1. Aviso de adjudicación
2. Revisión de resumen económico interno
3. Existen cotizaciones de proveedores
4. Coinciden el resumen económico interno con las cotizaciones
5. Aviso al ejecutivo de ventas
6. Corrección del resumen económico interno
7. Aviso al ejecutivo de ventas
8. Integración completa de cotizaciones en carpeta electrónica
9. Producto en inventario
10. Elaboración de ordenes de compra
11. Apartar producto
12. Autorización del área de requisición
13. Modificación de la orden de compra
14. Se modifica el resumen económico interno ?
15. Modificación del resumen económico interno
16. Aviso de modificación
17. Autorización del Gerente de Operaciones
18. Autorización del Director Comercial
19. Autorización de la Dirección Adjunta
20. Revisión de documentos para anexar a ordenes de compra
21. Documentación completa
22. Aviso al Ejecutivo de Ventas
23. Integración de documentación en carpeta electrónica
24. Colocación de orden de compra con proveedor

CONCLUSIONES

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, se destaca lo relativo a los manuales de procedimientos, ya que facilitan el aprendizaje al personal, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente en el ámbito operativo o de ejecución, pues son una fuente en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado.

Los manuales son probados en la práctica como puntos de referencias para la instrucción del nuevo personal., representan una herramienta indispensable para toda empresa u organización, ya que les permite cumplir con sus funciones y procesos de una manera clara y sencilla.

Con la finalidad de estandarizar la ejecución de los mismos, así como de los formatos utilizados dentro de cada uno de los procesos; y poner esta información al alcance de todo el personal, hacer más fácil cada uno de los procesos y tratar de realizar innovaciones y mejoras continuas en las labores desarrolladas.

Se puede concluir que los manuales de procedimientos son fundamentales para los procesos de una empresa, ya que sin ellos se pierde tiempo muy valioso, al igual que se desaprovechan muchos recursos, tanto financieros como humanos.

Aunque son bien conocidas las bondades de que existan unos procesos claros dentro de una empresa, conocidos por sus empleados a todo nivel, también es muy común conocer empresas que no los tienen o si los tienen lo le prestan la importancia que le merece y peor aún, no alcanzan a reconocer que muchos de los problemas de la empresa tienen origen en la falta de la implementación de estos procedimientos, o una mala implementación de los existentes.

Es más común de lo que se cree, en el caso de empresas relativamente grandes o medianas y posicionadas en el mercado, que la información no fluye como debiera aunque se tengan costosos software. Dichas compañías se enorgullecen en decir que tienen los mejores software del mercado, pero sin embargo son innumerables los

casos en que en estas empresas con costosos software, costosos sistemas de computo y veloces redes, la velocidad de circulación de la información, de los procesos internos y la calidad de la información recuperada no siempre es de la calidad que sus directivos espera.

No siempre lo más costoso es lo mejor. En ocasiones es preferible un sistema menos sofisticado pero con un grupo de empleados que a todo nivel de la organización, incluyendo sus dueños, están convencidos de la importancia de los procesos, los métodos y la información que manejan, puede ser un sistema mucho más ágil y la calidad de la información mucho más alta, por lo tanto la capacidad de reacción de esta empresa ante cambios en el mercado es alta en momentos críticos. Es así como los peces chicos se pueden comer a los más grandes y feroces, pues estos suelen ser más organizados y suelen tener la información adecuada en el momento clave y mantenerse preparados para el cambio.

El dominio de las herramientas como los diagramas, es muy importante que lo tengan claro los gerentes de procesos, ya que es la una de las usadas para dicha tarea, al igual que los diagramas de los procesos

Esto desarrolla conciencia para la alta gerencia, para que implante programas de entrenamiento en los diferentes departamentos (especialmente en recursos humanos) de capacitación en la elaboración de los manuales de procedimientos, para así poder tener una guía en caso de que falle algo en el proceso productivo, ya que ese es el propósito fundamental de su elaboración. Esperemos se den cuenta del tesoro tan invaluable que son para cualquier organización.

Puede decirse que la utilidad que tiene un manual administrativo es múltiple, en virtud de ser un instrumento que permite el funcionamiento interno con lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución, de tal manera, se puede afirmar que la necesidad de elaborar manuales es un punto importante dentro de las grandes organizaciones que se manejan de manera estructurada y que cumplen con los pasos del proceso administrativo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Del Río González Cristóbal, Adquisiciones y Abastecimientos, Cuarta Edición 2002, Editorial Thomson.
2. Ferrell O.C., Geoffrey Hirt, M. Adriaenséns, M.A. Flores, L.Ramos, Introducción a los Negocios en un mundo cambiante, Cuarta Edición, Editorial McGRAW-HILL.
3. Franklin Fincowsky Enrique Benjamín, Organización de Empresas, Análisis, diseño y estructura, primera edición Editorial McGRAW-HILL.
4. García Márquez y Munch, Galindo , Fundamentos de Administración, 12ª, Edición, año 2003, México D.F. Editorial Trillas.
5. Gómez Ceja Guillermo, Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño, primera edición, Editorial McGRAW-HILL.
6. Henry J. Johansson, Patrick McHugt, A.John Pendlebury y William A. Wheeler III, Reingeniería de procesos de negocios, Año 2002. Editorial Limusa.
7. Méndez Morales José Silvestre, Economía y la Empresa, Segunda Edición, Editorial McGraw Hil
8. Rodríguez Sergio Hernández y, Administración Pensamiento, procesos, estrategia y vanguardia, Editorial McGRAW-HILL.